



童曜老师直播答疑-第一期

项目中如何给执行员工重新树立目标，让执行更有力度？

1、提高奖励机制，重金之下必有勇夫；

2、培训，提高价值观。

但对于基层员工是不是奖励更有效，但是奖励会不会后期疲劳？

项目中如何给执行员工重新树立目标？这个问题其实就是一个激励问题了。我个人其实觉得我还蛮擅长激励的，但是我也经常被人激励。那咱们就来聊聊这个话题，同学提到了奖励，在这个问题里面也提到了培训。

其实我认为所有的这些东西的本质是什么，就是要激发别人干活的这个动机。但是我想提醒你的就是，就是激励这个事，成不成看对方，而不是我以为这样就能激励到他。

那在这里，我推荐给各位同学两个思考的维度，一个叫**空间维度**，一个叫**时间维度**。

我们先来说说什么是空间维度，就是不同的人，在同一时刻他被激励的这个敏感点是不一样的。我举个很简单例子，你提到了钱，对吧？钱能不能激励？能，但钱最适合激励什么样的人？比如说面对着正在愁生活费，下个月房贷怎么还的人，那么这个时候你给他钱就是最好的激励。

但是你也不可否认，在很多公司里面确实会存在很多养生型的那种基层老员工对吧？那这时候人家钱也很重要，但是你能不能考虑让人家尽可能不要加班，按时回家接孩子，也许是更好的选择，就说人家时间更重要。你给人家周末安排一个培训，可能就是一种



诅咒了。

当然还有很多。你看 95 后和 00 后，他们很看重的是什么？精神层面的激励，比如能不能及时得到认可，做的这些事情，我觉得有没有意义？干活干得开不开心，个人有没有获得成长？甚至他们可以为此不惜放弃一些更好的物质条件。

我给大家举个很简单例子，比如说我之前待过一家企业，那家企业经常搞些什么活动，然后我也去了，我就发现一个小女生特别厉害。那个人事部门的同事就跟我说，那你知不知道她是谁吗？她是南京某著名开发商的女儿。然后她还有一个身份是什么呢？香港山地马拉松女子组的冠军。这个赛事组，每年都会花钱给你订机票、订住宿，邀请你去参加这个马拉松比赛。她很有钱，然后兴趣爱好也很广泛，那么你作为她的领导，你能不能这样跟她谈激励？带项目的时候你好好干，我给你涨 500 块钱工资？所以对于这样一个员工来说，她来工作，不是为了挣钱，她是为了社交对吧？所以这个时候你会发现人和人是不一样的。

所以你看我有个观察，不知道大家有没有观察到，你看我说的对不对。我发现花姐，得到的脱不花老师就很擅长激励，你看她每次在直播的时候，要不就是什么小杨，要不就是什么小王，反正总得找个机会逮着年轻员工一顿夸对吧，我跟你说效果特别好。一方面这个不花钱，零报酬。第二个是什么？对于年轻员工的激励效果特别的好。

所以激励我认为有个很重要点，就不同的人，他的最敏感点是不一样的，这个是大家需要去注意的。

然后第二个就是你在问题里面提到的一个东西，叫基层员工。但是我想说的，就是基层员工这个词可能放在这个语境里面，它可能是有误导性的。因为你提到基层员工，



得到训练 | 提升职场软技能

可能你就把人家向基层的这个生理物质的需求上去靠对不对？但是我想告诉你的是，不同公司的基层员工是不一样的。比如我就看到很多好的公司，基层员工实际上的需求等级，甚至比很多公司的管理层还要高，有的很多甚至已经在往自我实现的方向去努力了。但同时从另外一个角度上来说，即便是同一家公司的基层员工，往往需求这块也是千人千面的。所以激励一定是要看人下菜的。

你在这个问题里面提到了一个词，叫重金之下有勇夫，我特别地认同你这一点。但是我们在做项目的时候，经常容易遇到的一个问题是，你有没有重金对吧？然后在这个基础上，我还想补充一点，就是大家在用于这个激励的资源，其实本身一定是有限的，就是我们经常要面对的是巧妇难为无米之炊。

所以你即便是重金激励，你也要去看人。因为我们讲的所有的这些激励针对的是什么？是你干活的意愿，解决的是动机问题。但是你如果项目想成，光有一群嗷嗷叫的、有动机的人还不够，它背后的底层逻辑是，有动机把能力给施展开来。所以我们要重点去优先关注那些对的人，就什么是对的人？比如对于项目的成败贡献巨大的人，你往往要向他倾斜资源。所以从这个意义上来说，你看花姐直播的时候从来就不激励我，这个就是一个典型的选择，做出一个正确的选择。所以这是**从空间的这个角度上来说，我们激励要对症下药。**

然后从时间的维度上来说，你在这个问题里面提到了一个东西，就是人有没有可能会后期疲劳对吧？我想告诉你的是，你担心一定是对的，就是我们在激励一个对象的时候，一定会产生疲劳，因为激励这个事，它是有非常强烈的时效性的。用专业的说法说叫激励因素变成了保健因素。

我给大家举一个很简单的例子，你现在每个月拿工资，你会觉得开心吗？也许第一个月



得到训练 | 提升职场软技能

很开心，但拿到最后就习惯了，对不对？别说工资了，很多人拿奖金，比如每年发个 10 万块钱奖金，拿到最后他也觉得习以为常了。那么这个时候 10 万块钱的奖金，其实对他起不到任何的正激励的作用。那么同理我们在用某一种策略去激励，比如说给他更好的成长机会，或者说我们给他重金的奖励。

我给大家举个很简单的例子。比如我曾经在带一个项目的时候，我就发现一个团队成员，他干活动机不是特别的强。然后我了解了他的这个实际情况之后，我知道他当时需求的最敏感点在于什么需求呢？在于安全需求。因为他不是正式员工，他是属于外协的，所以我们公司当时和他签这个合同的时候就是属于那种半年一签。当时快过年了，我们公司没有跟他续签合同，年后又意味着他就要失业了，所以这个时候他干活没有动机，是很正常的事情。

所以你想要去激励他，怎么激励对呢？最好的方式就是给他提供一份续约合同，对吧？但是提供续约合同这个激励行为可不可以一劳永逸地解决问题？不行，因为满足了这个需求之后，接下来他就会产生新的需求，你想要让他好好干活，你还得再从新的角度，去给他设计一个激励的动机。激励从空间的角度，你要对症下药。

所以这是第二个角度，**从时间的角度，人是会变的，会产生适应性的偏见，你要去因地制宜。**所以我建议大家在带项目的时候，无论你有权没权，有没有资源，千万不要做一件事情，那就是指望着一劳永逸地去解决员工干活动机的问题，它本身就是一个伪命题。所以什么是管理？我个人的解答是审时度势看情况。